

## 生産性をいかに引き上げるか

株式会社日本総合研究所 副理事長 湯元健治

### 1. 日本経済の現状評価～自律的成長からはほど遠い

日本経済は、2014年4月の消費税率引き上げ以降、長期間の足踏み傾向が続いていたが、アベノミクス4年目の2016年夏場以降、緩やかな回復傾向を辿り始めた。鉱工業生産は、昨年8月以降5カ月連続でゼロ%以上のプラスを続け、10～12月期には前期比2%の大幅なプラスとなった。本年1～2月の生産計画も堅調なプラス基調を続ける見込みだ。他方、昨年10～12月期の実質経済成長率は、前期比年率1.0%と緩やかながらも4四半期連続のプラス成長となり、2016年年間の成長率も1.0%のプラス成長を確保した。

ただし、年間成長率の中身を見ると、輸出の増加と輸入の減少による外需寄与度が半分の0.5%、公共投資、政府消費など公的部門の寄与度が0.2%と合わせて7割が外的・政策的需要の増加によるものであり、個人消費や設備投資など民間需要の寄与度はわずか0.3%にとどまっている。こうした傾向は、10～12月期の成長の中身を見るとより鮮明になる。同期の成長のほぼすべてが外需の寄与で、公的需要、民間需要ともに寄与度がゼロとなっており、未だ民間需要主導の自律的な成長とは程遠い状況にあるといえる。米国を中心とする世界経済の緩やかな回復に牽引された成長であり、持続性や力強さは期待できない。

日米首脳会談では、市場で懸念された日銀の金融政策による円安誘導批判や日米自動車貿易不均衡などへの言及はなく、日米同盟および日米経済関係を一層強化することが謳われた。しかし、こうした外需主導の経済成長が続けば、米国の姿勢も次第に強硬スタンスへと変わってくることが懸念される。内需の回復力を増すには、アベノミクスが期待する企業収益の回復が賃上げや設備投資の回復をもたらすという「経済の好循環」がさらに強まる必要があるが、依然としてパワー不足のままである。

筆者は、この背景にはアベノミクスが第1・第2の矢(金融・財政政策)に過度に依存し続ける一方で、生産性や潜在成長率を引き上げるために不可欠な第3の矢(成長戦略)の歩みが余りにも遅いという冷徹な現実があると考え。少子高齢化、人口減少が今後、中長期的に続くことが確実視される中で、内需主導でアベノミクスが目標とする実質2%以上、名目3%以上の経済成長を実現するには、生産性を飛躍的に上昇させることによって、潜在成長率を少なくとも2%以上に引き上げることが至上命題だ。以下では、マクロ、ミクロの双方の観点から、生産性をいかに引き上げるかについて論じたい。

### 2. マクロ面:アベノミクス成長戦略への期待と課題

まず生産性について議論する場合、マクロとミクロでは視点が異なるため、生産性を測る経済指標についても、峻別して考える必要がある。まずマクロの生産性を議論する場合には、一般的に、物的生産性すなわち、労働生産性(実質GDP/労働投入 $\times$ 労働時間 $\times$ 就業者数)あるいは、全要素生産性(TFP: Total Factor Productivity、技術革新による生産性、一般的に、経済成長率から労働と資本の投入による寄与度を除いた残差として計算)が用いられる。マクロ的に、これらの生産性を引き上げるためには、(1)規制緩和、(2)イノベーション促進・

ベンチャー創出、の 2 つが重要だ。以下、これらの観点からアベノミクスの成長戦略の中身を吟味してみよう。

#### (1)規制改革～前進はしているが、なお課題残る

まず成長戦略の一丁目一番地と呼ばれる規制改革については、特定分野で一定の進捗や成果が見られるが、課題もなお残されており、スピードや分野の広がりがさらに必要だと判断される。

安倍政権は、岩盤規制と呼ばれる農業、医療、エネルギー、雇用の 4 分野を中心に規制改革を精力的に推進中だ。このうち農業分野については、企業の農地売買自由化や株式会社形態での農業参入規制などの岩盤規制は緩和されていない。しかし、1)農協改革、2)農業生産法人への出資比率引き上げ、3)コメの減反廃止、4)農業委員会制度の改革などに取り組み、5)若手新規就農者数の増加、6)2,000 社以上の企業の農業分野参入、7)農産物・食品輸出額の 3 年連続過去更新など一定の成果を収めている点は評価できる。

次に、医療分野では、1)再生医療の実用化促進、2)患者申し出療養制度の創設(混合診療の部分解禁)、3)医療・介護法人の持ち株会社制度創設を実施。再生医療分野では、テルモ(心筋シートなど再生医療製品の製造販売承認を取得)やニコン(スイスのロンザと提携し、再生医療市場に参入を表明)など日本企業の新しい動きが出てきている。また、米国、イスラエルなど海外企業も日本市場への参入や本社の日本への移転を表明するなどの動きが出てきている。さらに、エネルギー分野では、60 年振りの電力システム改革を実施し、既存企業の地域・業種を越えた連携や 300 社近い異業種企業が電力小売分野へ参入、過去 1 年弱で新電力への契約変更が 280 万件以上に達するなど一定の成果が表れている。もっとも、労働分野では、派遣法改正は実現したものの、1)金銭解雇制度の導入、2)ホワイトカラー・イグゼンプション(ホワイトカラーへの労働時間規定除外制度)などの法案は未成立に終わり、安倍政権の方針は、同一労働・同一賃金の実現、働き方改革などの方向にシフトしている。全体的に見て、小泉政権下でも出来なかった改革を実現するなど前進はしているが、なお課題は積み残されているといえよう。

#### (2)イノベーションの促進・ベンチャー創出～将来への期待持てる

安倍政権は、1)大学改革、2)国立研究開発法人改革、3)各種ベンチャー創出策を強化している。大学改革では、世界最高水準の教育・研究機能を有する「指定国立大学制度」(日本版スタンフォード大学)を創設、2017 年度中に複数大学を指定予定だ。また、IoT、ビッグデータ、AI とモノづくりの融合領域で新たな大学院(卓越大学院)を、複数の大学、研究機関、企業が連携して形成する改革をスタートさせている。国立研究開発法人でも、物材機構、理研、産総研を活用して、世界最高水準の研究成果の創出を目指しており、大学、研究機関、自治体、企業との「橋渡し機能」を強化し、基礎研究の迅速な実用化を図る計画だ。さらに、研究人材と技術の相互交流を柱とする「クロスアポイント制度」を実施した他、大学が大学発ベンチャーに投資するファンド出資を可能とするなど、様々な改革の取り組みを開始しており、政府としてやるべきことを本格的に実行しようとしている点は、成果が出るまでに相当の時間を要すると思われるものの、将来への期待が持てる。

ただし、日本の課題は、オープン・イノベーションの実践だ。国内企業と海外企業、大企業だけでなく、中小・ベンチャーも含めて共同研究を産官学で行うスウェーデンのような取り組みが必要だ。イノベーションでグローバルな競争に勝ち残るには、スピードを優先すべく、自前主義を捨て社外リソースを積極的に活用するスタンスが重要だ。もちろん、日本でも規模は小さいながら、自治体、産業振興財団、大学、地元金融機関らが連携して、異業種とのコラボレーション、大学との共同研究、大企業との知財交流を図る「川崎モデル」のような好事例も出現している。こうした動きを地域全体に拡大し、地方発のイノベーションやベンチャー企業が現れるような戦略作りが求められる。

### 3. ミクロ面: 5つの課題を克服する必要

以上のように、生産性を引き上げるためのマクロ面(経済政策面)の取り組みは、課題がなお残るとはいえ、望ましい方向性が出てきたことは確かだ。これに対して、ミクロの企業経営面では、課題が山積している。ここでミクロベースでの生産性は、付加価値生産性(名目GDP/労働投入量 $\times$ 労働時間 $\times$ 就業者数)を念頭に議論する。以下では、付加価値生産性を高めるために、(1)内外グローバル化、(2)イノベーション、(3)ビジネス・モデルの転換、(4)課題解決型 CSV 経営への転換、(5)ICT など最新テクノロジーの活用の5つが重要課題であることを指摘する。

#### (1)内外グローバル化～潜在性は大きい

人口減少による国内需要の縮小に対応するには、大企業製造業のみならず、中小企業や非製造業においても海外展開が不可欠であることは論をまたない。新興国の中間所得層(年収5,000～3万5,000ドル)人口は、2020年には30.6億人と10年間で9億人以上も増加する見込みである。このうち、インド・ASEAN諸国の増加幅は5.8億人と中国(2.7億人)の増加幅を大きく上回る。所得が5,000ドルを超えると、洗濯機や冷蔵庫、自動車など耐久消費財の保有率が急速に上昇。7,000～1万ドルあたりから外食、教育、レジャー等、各種サービスへの支出が増加。1万2,000ドルを超えるとヘルスケア分野への支出が増加すると言われている。日本企業にとっては、国内人口をはるかに上回る規模の潜在的な海外市場が眼前に開けている訳だ。アベノミクスでも全国の中堅・中小企業4,000社に対して、JETRO、JICA、商工会議所などが相互に連携し、海外展開を積極的に支援しており、経営者がその気になれば、マーケットは一気に膨らむ。

しかし、海外展開が難しい企業も現実的には少なくない。そうした企業にとっては、インバウンド需要の取り込みが大きなビジネス・チャンスになる。2016年の訪日外国人数は、すでに2,400万人を突破しており、2020年の政府目標は2,000万人から4,000万人に倍増された。確かに、足下、中国人観光客の爆買いなどインバウンド需要は、円高の影響などで頭打ち感が出ている。しかし、中国人の1人当たりGDPは現在8,140ドルであり、日本の1978年の水準に過ぎない。今後20年程度で、中国が先進国の仲間入りし、これが数万ドルまで嵩上げされることを考えると、ドメスティックな企業にとっても潜在的に極めて大きなビジネス・チャンスが存在することになる。田園風景や水車、雪など日本人にとって何でもないものが外国人にとっては素晴らしい魅力を持つと言われる。外国人の東京人気スポットは、2位が渋

谷のスクランブル交差点、5 位がかっぱ橋の道具街だという。ジャパン・オリジナルの精巧な食品サンプルや包丁をお土産に買って帰るのが人気になっているそうだ。日本人の常識にとらわれない自由な発想で観光資源を発掘することができれば、インバウンドの可能性は何倍にも広がり得る。

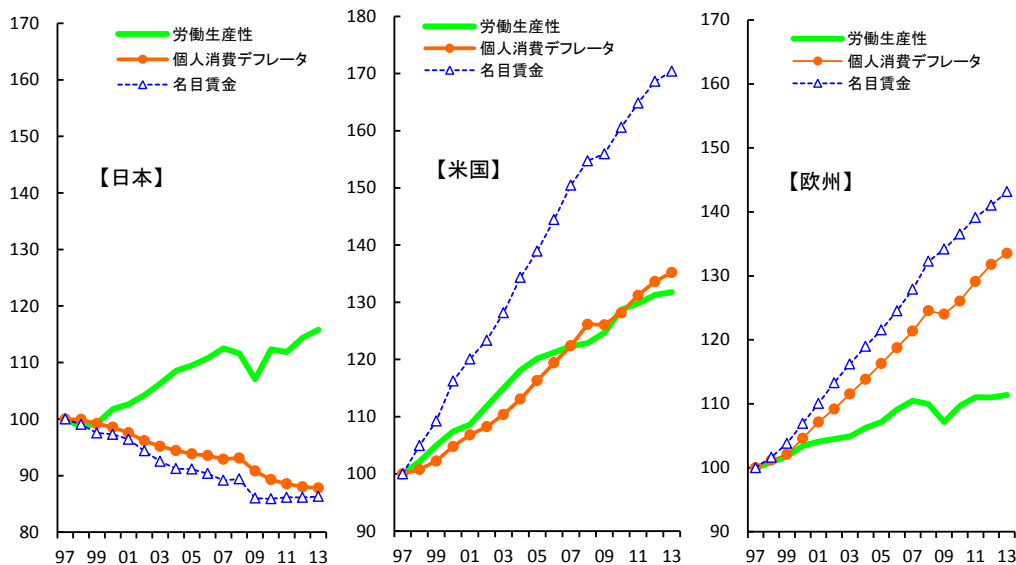
## (2)イノベーション～製造業の専売特許ではなく、サービス業でも可能

イノベーションとは、単なる技術革新に止まらない。その定義は、新しいアイデアや・仕組みから社会的に意義のある新しい価値を創造することである。有名な経済学者シュンペーターの定義でも、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションだけでなく、新しい販路開拓や原材料・部品の調達先の開拓、新しい組織やビジネス・モデルの変更まで含む広範な概念として捉えられている。環境・エネルギー関連、ロボット、ヘルスケアなどアベノミクスの成長戦略で掲げられた有望分野では、日本が世界をリードできる潜在力を持っている。ウェアラブル・ロボット、DNA シークエンサー(ゲノム解析)、機能性野菜、AI、ロボット、パワー半導体、高温超電導など、今後期待される次世代技術でもイノベーションを引き起こす先端技術が目白押しだ。しかし、イノベーションは、製造業の専売特許ではない。マンガやアニメ、カラオケ、コンビニなども戦後日本の代表的なイノベーションだ。サービス業でも日本の「おもてなし力」の素晴らしさを考えれば、独自のアイデア、知恵と工夫次第でいくらでもイノベーションを引き起こすことは可能である。ちなみに、経産省は、1)社員の意欲と能力を最大限に引出し、2)地域・社会との関わりを大切にしながら、3)顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する企業を「おもてなし経営企業選」として、2016 年度に 22 企業を選定している。こうしたロールモデルの推奨は、サービス業でもイノベーションを活発化させるために有効な手段である。

## (3)ビジネス・モデルの転換

生産性、物価、賃金の 3 指標を日米欧で比較すると、日本だけが、賃金・物価が右肩下がりで、欧米はともにすべて右肩上がりで、日本と欧米では顕著な違いがある(図表)。これは、日本企業は生産性向上分を賃上げに回さず、製品価格の引き下げで消費者に還元、マーケット・シェアの拡大を優先してきたためだ。この結果、賃金・物価が同時下落するデフレが長期化した。他方、米国は金融・IT など特定分野を中心に画期的なイノベーションで付加価値を向上、欧州はブランド力で新たな付加価値を創造している。日本企業は付加価値生産性を高めるビジネス・モデルへの転換が必要だ。日本だけが欧米と異なる理由は、1)過去、持続的な円高による賃金・物価の引き下げ圧力、2)労働移動率の低さ、正規・非正規の二重構造に象徴される日本型労働市場の特異性、3)イノベーション、ブランド価値よりもコスト削減を重視する日本型ビジネス・モデルによるところが大きいと考えられる。付加価値生産性を高めるには、「良いモノを安く売る」「サービスはタダ」という日本企業の固定観念を打破し、「良い物を高く売る＝高くても売れるモノを作る」「モノ+サービスで付加価値を高める」という方向への発想転換が重要になる。

## 生産性、賃金、物価の日米欧比較



\*日本の時間当たり名目付加価値額(2015年の購買力平価 105.3 円で換算)は、42.1 ドルと OECD 諸国中 20 位、主要先進国中最下位にある。その水準は、米国(68.3 ドル)の 62%、ドイツの 64%に過ぎない。1 人当たりの名目付加価値額でも、7 万 4,315 ドルと OECD 諸国 22 位。主要先進諸国中も最下位だ。水準はやはり米国の 61%、ドイツの 77%に過ぎない。この最大の要因は、サービス産業(非製造業)の生産性の相対的低さ(計測上の問題もあって、それほど低くないとの指摘もある)であり、その原因としては(1)規制の多さ、(2)金融、IT、ビジネス・サービスなど高付加価値産業のウェートの低さ<産業構造上の問題>、(3)プライシングの問題(要求は厳しい半面、カネは払いたがらない、サービスはタダという日本のユーザー、消費者の感覚、お客様は神様だという経営者側の感覚)、(4)サービスが画一的で差別化されていないなどの問題点がある。

サービス・イノベーションという言葉が注目されているが、国際的にみて低いとされるサービス業の生産性を引き上げるために、1)規制の緩和や ICT の活用による新規サービスの創造、2)付加価値の源泉をモノからサービスにシフトする製造業のサービス化、3)KIBS(Knowledge Intensive Business Service、弁護士、会計士、コンサルティングなど専門サービスの強化、4)徹底的な差別化によるプライシング戦略の強化、5)ホワイトカラーの生産性向上を図る働き方改革(詳しくは、湯元健治の視点「人口減少社会を乗り越える企業経営-多様な人材活用と働き方改革が基本(2016.2.8)」参照)など、次元の異なる様々な取り組みが必要である。

#### (4)課題解決型 CSV 経営への転換

第 3 は、課題解決による付加価値、生産性の向上だ。日本は、エネルギー・原発問題、インフラの老朽化、少子高齢化、人口減少、財政・社会保障制度の綻びなど、様々な課題を抱

える「課題先進国」である。こうした社会的な課題解決に、政府、民間企業が積極的に取り組むことで、新しい需要や市場の創造が可能になるはずだ。これら困難な課題の解決には、まず政府として、規制・制度の抜本的改革を行う(この制度改革には規制以上に既得権益の塊と言われる補助金制度の改革も必要)ことが必要だ。また、民間企業としては、ICT、すなわち最近の流行語で言えば、IoT、ビッグデータ、AI など最先端技術を活用することで困難な課題解決が可能な時代になっている(この点については次項で改めて述べる)。

少子高齢化が進む中で、医療・介護・保育・教育分野は、財政上の制約が今後、重くのしかかるが故に、民間企業に任せていかなければ制度が崩壊の危機に瀕するわけであり、民間企業にとっても将来的に大きな成長市場と捉える必要がある。例えば、ヘルスケア分野(医療・介護・健康増進の3分野)の市場規模は2020年には100兆円(足下66兆円、再生医療は2050年に53兆円市場に拡大と予想)以上に拡大すると期待されている。先端技術を駆使することで、まったく新しいサービス市場が生まれる可能性もある。現在、ヘルスケア分野には、将来への期待から製造業(オリンパス、ソニー)のみならず、流通(イオン、ローソンがメディカルモール立ち上げ)、外食(ゼンショー)、IT(ソフトバンク、ドコモ)、教育(学研)、警備(セコム、ALSOC)、ホテル(リゾートトラスト)、保険会社・福利厚生事業者(損保ジャパン)など様々な分野から異業種が予防医療・介護分野を中心に続々と参入するなど活発な動きが出てきている。その他、製造業・大学でも、山形大学が主導する世界最先端の重粒子線(がん治療装置)や、半導体・ナノテク技術を応用したカプセル内視鏡(電子部品、半導体チップ)、広島大学主導のがん検出装置、バイオ MEMS(マイクロ電子機械システム)の医療分野への応用(オムロン、浜松ホトニクス)、ナノバブル水素水(高濃度水素水、横浜市のオプトクリエーション)などの革新的技術が適用されるなど、先端的な動きが広がりにつつある。

これからの企業経営は、地域や社会の課題解決と収益性・企業価値の向上の両立を図るCSV(Creating Shared Value 共有価値創造)経営が最新トレンドになると予想される。

#### (5)ICT など最新テクノロジーの活用

安倍政権は、IoT、ビッグデータ、人口知能(AI)、ロボット分野で2020年までに30兆円の付加価値創造を目標に設定しているが、筆者はその潜在力は30兆円程度にはとどまらず、将来的には100兆円以上にもなりうる潜在的市場とみる。例えば、すでにコマツはドローンで実測した3次元データを用いつつ、建機を自動制御できるスマート・コンストラクション・サービスを提供している他、トヨタなど自動車メーカー各社では2020年を目途に高速道路での自動走行を目標として技術開発を行っている。そうした大企業のみならず、例えば、北海道のファームノートというベンチャー企業が農業分野で新しい取り組みを実施している他、筑波大学発のベンチャーであるサイバーダインは、ロボットスーツ「HAL」を病院や介護施設、建設現場などに導入するなど先端事例は枚挙に暇がない。

政府は、データ活用プロジェクトとして、①個別化健康サービス、介護ロボットの活用、②製造業では、サプライチェーン全体の在庫ゼロ、即時オーダーメイド生産、③スマート工場、④自動走行、⑤FinTech、⑥ドローンの6分野で先行的なプロジェクトを開始している。すでに、GE や Google、IBM など世界のトップ企業やベンチャー企業が、農業、製造業、自動車、住宅、医療の各分野で最先端の AI ビジネスを開始しており、日本も負けてはいられない。日本企

業は、SNS などネット上のバーチャルデータ活用では、Google、Facebook、Amazon など米国 IT 企業に後れを取っていると言われている。ドイツでも工場のスマート化を図る Industri4.0 が一歩先行していると言われるが、リアルデータ(購買履歴、行動履歴、設備の稼働状況など)の蓄積・活用はこれからが本番で、筆者は日本企業の巻き返しは十分可能だとみる。

AI 時代においては、付加価値の源泉はデータ(とくに住所、氏名、年齢、職業から、行動・購買・検索履歴、位置情報、ライフイベント情報、医療・薬剤・健康情報、遺伝子情報)に至るまであらゆる人間に関する情報であるパーソナル・データ)になる。そうした中で、競争に勝ち残る企業は、先端技術を持つ企業ではなく、データを握る企業になるのではないか。AI 時代における経済社会の潮流は、1)マス・カスタマイゼーション(個別化商品、個別化サービスの提供)、2)シェアリング・エコノミー(民泊、ライドシェア、スキルシェア、クラウド・ソーシングなどマッチング・ビジネス)、3)人間の役割変化、すなわち専門知識をベースとした職業は AI に代替されるが、AI を使いこなす能力、AI を使って自己学習しも自分を進化させる能力がますます求められるようになる。AI の進化で仕事がなくなるとの懸念は杞憂であり、人間は、人間でないといけない、1)未知の仕事、2)Face-to-Face の仕事(おもてなし)に特化するようになる。しかし、忘れてならないのは、付加価値を生み出すのは、AI などの機械ではなく、あくまで人間の創造力だということだ。最先端技術の活用は、潜在的な顧客や消費者、ユーザーのニーズの在りかをデータ分析で把握可能になり、付加価値生産性を一段と高めることに寄与するだろう。

(2017.2.14)